REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

SATISFAÇÃO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE SUAS RELAÇÕES NO CONTEXTO BRASILEIRO

JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE PUBLIC SECTOR: A SYSTEMATIC REVIEW OF THEIR RELATIONSHIPS IN THE BRAZILIAN CONTEXT

Raul Luiz Sousa Silva

Mestrando em Gestão Pública, Universidade Federal do Piauí, Brasil

E-mail: raul.luiz2528@gmail.com

Maurício Mendes Boavista de Castro

Doutor em Administração, Universidade Federal do Piauí, Brasil

E-mail: mauricioboavista@ufpi.edu.br

Resumo

O setor público é caracterizado pela necessidade de gestores desenvolverem e implementarem políticas de gestão que promovam tanto o ingresso quanto a permanência de servidores comprometidos e satisfeitos, capacitando-os para atuar em ambientes complexos e dinâmicos. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo analisar as relações entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional no setor público brasileiro. Para alcançá-lo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, com recorte temporal de 2016 a 2025, buscando estudos que relacionam os constructos no contexto do setor público brasileiro. Os resultados mostram que existe uma influência mútua entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, e a satisfação pode estar relacionada às diferentes dimensões do comprometimento. Além disso, quanto maior a satisfação, maior o comprometimento dos servidores públicos. A satisfação também pode atuar como mediadora entre a cultura organizacional e o comprometimento do servidor, e entre a sobrecarga de papéis no trabalho e o comprometimento.

Palavras-chave: Satisfação no Trabalho; Comprometimento Organizacional; Gestão de Pessoas; Setor Público.

Abstract

The public sector is characterized by the need for managers to develop and implement management policies that promote both the recruitment and retention of committed and satisfied civil servants, enabling them to operate in complex and dynamic environments. In this regard, the present study aimed to analyze the relationships between job satisfaction and organizational commitment in the Brazilian public sector. To achieve this objective, a systematic literature review was conducted, covering the period from 2016 to 2025, seeking studies that examine the relationship between these constructs within the context of the Brazilian public sector. The results indicate that there is a mutual influence between job satisfaction and organizational commitment, and that job satisfaction may be related to different dimensions of commitment. Furthermore, higher levels of satisfaction are associated with higher levels of commitment among public servants. Job satisfaction may also act as a mediator between organizational culture and employee commitment, as well as between role overload at work and commitment.

Keywords: Job Satisfaction; Organizational Commitment; People Management; Public Sector.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

1. Introdução

As mudanças tecnológicas e sociais ocorridas nas últimas décadas impactaram a maneira como os trabalhadores se relacionam com as organizações nas quais trabalham. Aspectos como a comunicação rápida, novas ferramentas de produtividade e a possibilidade de desenvolver diversas tarefas simultaneamente estão presentes nesse contexto e fazem com que os trabalhadores vivenciem um mercado mais dinâmico, que também oferece uma ampla gama de oportunidades, as quais não eram tão abrangentes em décadas anteriores.

Nesse cenário, se torna ainda mais desafiador manter as pessoas mais satisfeitas e comprometidas no trabalho, seja em organizações do setor privado ou em instituições públicas. Nesse sentido, o setor público é caracterizado pela necessidade de gestores desenvolverem e implementarem políticas de gestão que promovam tanto o ingresso quanto a permanência de servidores comprometidos e satisfeitos, capacitando-os para atuar em ambientes complexos e dinâmicos (Oliveira et al., 2018).

Existe uma forte relação entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. Trabalhadores satisfeitos tendem a envolver-se emocionalmente e a identificar-se com a organização. A satisfação colabora para o bem-estar dos servidores e fortalece o comprometimento organizacional. O comprometimento impacta diretamente a satisfação no trabalho, devendo ser observado pelos gestores, que precisam orientar suas ações para o desenvolvimento dos servidores, visando promover maior comprometimento e satisfação no ambiente organizacional (Avelino; Sousa; Paiva, 2024).

Assim, os gestores públicos devem compreender o que gera a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional e quais as suas consequências, para que possam atuar sobre esses aspectos e, assim, obter melhores resultados para as instituições e suas partes interessadas (Almeida et al., 2018).

A partir do exposto, o presente estudo busca responder à seguinte pergunta: De que forma estão relacionados a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional no setor público brasileiro? Nesse sentido, este estudo busca analisar as relações entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional no

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

setor público brasileiro. Para isso, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) a partir de estudos que relacionam os constructos no contexto do setor público no Brasil.

O estudo se justifica porque busca a identificação das relações entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional no contexto do setor público, possibilitando aos gestores públicos uma melhor compreensão das dinâmicas de trabalho nas instituições, bem como um direcionamento na elaboração de políticas de gestão de pessoas. Além disso, o estudo sintetiza essas relações entre os constructos encontradas na literatura, que ainda possui uma compreensão limitada no contexto das instituições públicas (Avelino; Sousa; Paiva, 2024), resultando um panorama acerca do tema.

2. Revisão da Literatura

2.1 Satisfação no trabalho

Quando se trata sobre satisfação, têm-se um fenômeno complexo, difícil de definir, de natureza subjetiva e que é impactada de forma direta por variáveis internas e externas às organizações (Fraser, 1983). A satisfação laboral é influenciada por experiências prévias, atividades e cargos desempenhados na organização, expectativas profissionais, expectativas pessoais, formação acadêmica e eventos cotidianos que o trabalhador vivencia (Lizote; Verdinelli; Nascimento, 2019).

A satisfação com uma determinada situação costuma variar conforme as vivências, circunstâncias e com o passar do tempo para cada pessoa (Mello; Marschner; Zonatto, 2024). O sentimento de satisfação no trabalho pode ser compreendido como o que resulta do ambiente e das condições em que os profissionais realizam suas tarefas, sendo essencial para a eficiência e o sucesso da organização (Sandalika; Jayasekara, 2017).

Segundo Cardoso et al. (2025), a satisfação no trabalho é caracterizada como um estado emocional positivo, resultante de experiências satisfatórias vivenciadas durante o trabalho, abrangendo dimensões como satisfação com colegas, salário, promoções, natureza do trabalho e chefia (Avelino; Sousa; Paiva, 2024). Além disso, a satisfação reflete o bem-estar no ambiente de trabalho, surgindo quando a

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

organização e a atividade exercida correspondem às expectativas e necessidades dos funcionários (Canuto; Matos, 2024).

A satisfação no trabalho, como afirmam Rodrigues, Soares e Euflausino (2024), representa um aspecto essencial tanto para a saúde e bem-estar dos funcionários quanto para a eficácia organizacional. Nesse sentido, funcionários satisfeitos são um elemento fundamental para o êxito da organização, logo, a promoção de um ambiente que favoreça o bem-estar dos funcionários é indispensável para alcançar os objetivos e metas estabelecidos pela organização (Sandalika; Jayasekara, 2017).

Os fatores cognitivos, emocionais e comportamentais relacionados à satisfação são influenciados por diversos elementos, sejam eles pessoais ou organizacionais. Para promover esse sentimento, as organizações devem investir em reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento de carreira e em um ambiente de trabalho positivo (Rodrigues; Soares; Euflausino, 2024).

A importância da satisfação do funcionário é vista quando se observam as diversas consequências positivas desse sentimento, pois altos níveis de satisfação tendem a tornar os trabalhadores mais leais à organização onde trabalham, mais motivados, mais felizes em suas atividades e mais produtivos (Said et al., 2020). Por outro lado, as consequências negativas da insatisfação, como a diminuição da lealdade, o aumento do absenteísmo e o crescimento do número de acidentes, entre outros fatores, também evidenciam a importância de tornar os funcionários satisfeitos (Aziri, 2011; Ferreira Neto et al. 2023).

Considerando que grande parte da vida do trabalhador é dedicada ao ambiente laboral, como afirmam Almeida et al. (2017), torna-se fundamental priorizar o bem-estar do indivíduo e sua satisfação no trabalho, de modo que esse tema seja amplamente discutido e valorizado, visando à realização plena das funções profissionais no contexto organizacional.

2.2 Comprometimento organizacional

Cada indivíduo possui a capacidade de construir percepções próprias, sentimentos e objetivos relacionados ao trabalho ou a aspectos correlatos, manifestando essas características em diferentes níveis e intensidades, conforme

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

suas particularidades, mesmo diante de mudanças complexas no ambiente profissional, o que reflete no comprometimento com a organização na qual a pessoa trabalha (Santos; Araújo; Marques, 2020).

O amplo desenvolvimento das pesquisas sobre comprometimento organizacional permitiu que fossem aprofundados os aspectos teóricos, conceituais e empíricos relacionados ao tema, resultando em diversas investigações com diferentes perspectivas, fundamentos e componentes do constructo (Balsan et al. 2015). Por outro lado, afirmam Costa e Fernandes (2025), a partir da década de 1980, três enfoques conceituais se destacaram de forma predominante, ao contrário da abordagem unidimensional presente até então, nos estudos sobre comprometimento, os quais são o enfoque afetivo, o instrumental e o normativo, que posteriormente serviram de base para modelos com caráter integrativo do comprometimento organizacional.

Os enfoques também são chamados de dimensões. A dimensão afetiva refere-se à identificação emocional do trabalhador com os objetivos organizacionais e ao desejo de continuidade na organização, fundamentado em vivências passadas que proporcionam uma sensação de bem-estar no ambiente organizacional, com forte senso de pertencimento, enquanto a instrumental refere-se à análise custos e benefícios da permanência e à necessidade de permanecer, considerando o volume de investimentos realizados por ele na empresa e a escassez de opções disponíveis no mercado de trabalho (Meyer; Allen, 1991; Meyer; Allen, 1997; Santos; Araújo; Marques, 2020).

Já a dimensão normativa refere-se à adesão dos funcionários às regras e objetivos da organização, que resulta da pressão normativa incorporada por eles durante a sua integração ao ambiente organizacional, e o indivíduo sente que permanecer na organização é uma obrigação moral (Meyer; Allen, 1991; Meyer; Allen, 1997; Santos; Araújo; Marques, 2020).

Apesar da predominância dessas três abordagens, não há consenso entre os estudiosos sobre a definição do comprometimento organizacional, pois o significado do termo varia de acordo com os objetivos dos estudos, gerando diferentes interpretações, como apontam Pinho, Bastos e Rowe (2015). O comprometimento organizacional é entendido como um constructo fundamental que envolve

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

reconhecer e analisar os fatores pessoais que impactam o modo como o indivíduo age dentro da organização, abrangendo tanto dimensões de atitude quanto de cognição em relação ao trabalho (Lima et al., 2023).

Além disso, o comprometimento organizacional pode ser conceituado como uma ligação que leva o trabalhador a realizar sacrifícios em prol de vantagens para a organização (Silva et al., 2018). Conforme mencionam Silva, Bohnenberger e Froehlich (2021), a forma como o funcionário estabelece seu vínculo com a organização mostra o seu nível de comprometimento, sendo esse aspecto fundamental para que a organização possa analisar o perfil do trabalhador e identificar o nível de identificação que este mantém com ela.

O comprometimento é considerado uma maneira eficaz para que as organizações promovam práticas e hábitos sustentáveis entre seus colaboradores, tendo em vista que, para alcançar bons desempenhos nas organizações, bem como maior qualidade na prestação de serviços e aprimoramento contínuo das capacidades dos trabalhadores, é essencial que o vínculo entre estes e a organização esteja alinhado e integrado às metas organizacionais, aumentando as chances de obter os resultados desejados (Fernandes et al., 2023).

Dependendo dos níveis apresentados, o comprometimento organizacional pode resultar em alta rotatividade ou estabilidade dos empregados, sendo que, a natureza do comprometimento influencia a contribuição para a eficácia organizacional (Meyer; Allen, 1991). Nesse sentido, altos níveis de comprometimento organizacional reduzem a rotatividade dos funcionários, melhora o desempenho e reduzem os níveis de absenteísmo (Cunha et al., 2017).

3. Metodologia

No presente estudo, de abordagem qualitativa, para atender ao objetivo de analisar as relações entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional no setor público brasileiro, optou-se pela realização de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), que consiste em uma metodologia que organiza, categoriza e sintetiza dados de pesquisas primárias, baseada em critérios rigorosos (Campos; Caetano; Laus-Gomes, 2023).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

As etapas desta revisão sistemática foram: definição dos descritores de busca, definição das bases de dados, estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão, execução das buscas nas bases de dados, aplicação dos filtros conforme os critérios de inclusão e exclusão, leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, exclusão dos estudos duplicados e dos que não atendiam aos critérios, leitura na íntegra dos estudos selecionados, análise e síntese das relações entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional no setor público brasileiro.

Foram utilizados os descritores "satisfação no trabalho" AND "comprometimento organizacional" em conjunto, bem como em inglês, "*job satisfaction"* AND "*organizational commitment*", também em conjunto. A pesquisa foi realizada nas bases de dados *Web of Science* (*WoS*) em sua coleção principal, *Scielo* e no Portal de Periódicos da Capes.

Os critérios de inclusão utilizados foram: trabalhos publicados no recorte temporal de 2016 a 2025, trabalhos de produção nacional, trabalhos que sejam artigos empíricos, com acesso aberto e, trabalhos que relacionem a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional no setor público brasileiro.

Os critérios de exclusão utilizados foram: trabalhos publicados fora do recorte de temporal de 2016 a 2025, trabalhos que não fossem de produção nacional, trabalhos que não fossem artigos empíricos, sem acesso aberto e, que não relacionassem a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional no setor público brasileiro.

Na *WoS*, após pesquisar os descritores em inglês considerando o período de 2016 a 2025, foram encontrados 6.031 documentos. As buscas em português não retornaram resultados. Em seguida, foi aplicado o filtro de países e regiões, no qual foi selecionado Brasil, resultando em 74 documentos. Depois, foram filtrados apenas artigos, o que resultou 64 publicações.

No portal de periódicos da capes, após pesquisar os descritores considerando o período de 2016 a 2025, foram encontrados 9.183 documentos (9.129 a partir dos descritores em inglês e 54 a partir dos descritores em português). Em seguida, foram filtrados apenas documentos de produção nacional, após os quais resultaram em 135 resultados (97 a partir dos descritores em inglês e 38 a partir dos descritores em

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

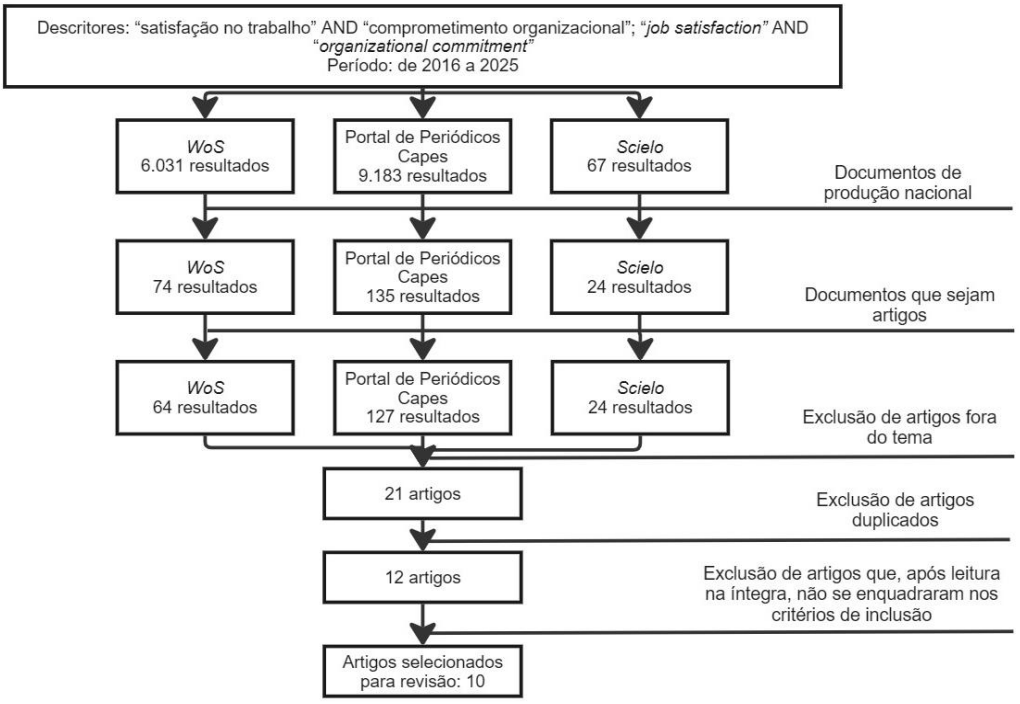
português). Por fim, foram filtrados apenas artigos, resultando em 127 (90 a partir dos descritores em inglês e 37 a partir dos descritores em português).

Na *Scielo*, após pesquisar os descritores considerando o período de 2016 a 2025, 67 documentos foram encontrados (48 a partir dos descritores em inglês e 19 a partir dos descritores em português). Em seguida, foi aplicado o filtro de países e regiões, no qual foi selecionado Brasil, após o qual resultou em 24 documentos (11 a partir dos descritores em inglês e 13 a partir dos descritores em português). Por fim, foram filtrados apenas artigos, permanecendo em 24 publicações.

Ao todo, considerando as três bases de dados, foram encontrados 215 artigos. Após a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, foram excluídos os artigos que não relacionavam a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional no setor público brasileiro, resultando em 21 artigos.

Após a exclusão dos documentos duplicados, restaram 12 artigos para leitura na íntegra. Após as leituras, 01 artigo foi excluído por não fazer uma relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional e 01 artigo foi excluído por não ser um estudo empírico. Por fim, 10 artigos compuseram a revisão sistemática, conforme protocolo descrito na figura 1.

Figura 1 - Protocolo de seleção dos artigos.



Fonte: elaborada pelos autores (2025).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

Os resultados são analisados e discutidos apontando as relações entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional no setor público brasileiro encontradas nos estudos selecionados.

4. Resultados e Discussão

O quadro 1 apresenta a descrição dos artigos selecionados para a RSL, com informações sobre autoria, título, objetivo do artigo, revista onde foi publicado e a(s) base(s) de dados na qual foi encontrado.

Quadro 1 - Artigos selecionados para análise dos resultados da RSL

Autoria	Título	Objetivo	Revista/Base de Dados
Carvalho (2024)	Papéis na organização, conflito trabalho-família, satisfação laboral e saúde mental de docentes em relação com o comprometimento organizacional afetivo	Avaliar as relações múltiplas entre os papéis na organização, o conflito trabalho-família, a satisfação laboral, a saúde mental e o comprometimento organizacional afetivo entre docentes atuantes na educação básica pública, ofertada pela rede estadual de ensino na região sul de Minas Gerais, Brasil	Cadernos de Saúde Pública / *WoS*, *Scielo*, Portal de Periódicos da Capes
Avelino, Sousa e Paiva (2024)	Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação	Analisar a relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs)	Interações: Sociedade e as Novas Modernidades / Portal de Periódicos da Capes
Saldanha et al. (2021)	Satisfeitos e comprometidos: é assim a geração Y? Um estudo com professores de escolas municipais de Curitiba/PR	Analisar a influência da satisfação no comprometimento de professores da geração Y que atuam nas escolas municipais de Curitiba/PR	Revista de Gestão e Avaliação Educacional / Portal de Periódicos da Capes
Andrade (2021)	Comprometimento Institucional: um modelo interpretativo para o serviço público brasileiro	Avaliar um modelo interpretativo do comprometimento institucional que melhor explique o comportamento dos servidores públicos	Administração Pública e Gestão Social / WoS
Marchiori et al. (2020)	A relationship between technostress, satisfaction at work, organizational commitment and demography: evidence from the brazilian public sector	Identificar se o technostress está impactando na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional dos servidores públicos	Revista Gestão & Tecnologia / *WoS*, Portal de Periódicos da Capes
Oliveira e Costa (2019)	Comparing attitudes of public servants and outsourced employees	Comparar e analisar a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de rotatividade de professores, servidores	*RAUSP Management Journal* / *WoS*, *Scielo*,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

		técnico-administrativos e trabalhadores terceirizados da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)	Portal de Periódicos da Capes
Oliveira et al. (2018)	Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: estudo com funcionários do CRAS de Borborema-PB	Analisar a influência da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional dos servidores públicos do CRAS de Borborema- PB	Exacta / Portal de Periódicos da Capes
Silva et al. (2018)	Commitment to Work and its Relationship with Organizational Culture Mediated by Satisfaction	Analisar o efeito da mediação da satisfação sobre a relação entre a cultura organizacional e o comprometimento no trabalho	Revista Brasileira de Gestão de Negócios / *WoS*, *Scielo*, Portal de Periódicos da Capes
Silva Júnior et al. (2018)	Quais fatores estão mais relacionados com a Satisfação com o Trabalho e o Comprometimento Organizacional no IFPA – Campus Santarém?	Buscar evidências a respeito do nível de satisfação e comprometimento no trabalho revelados pelos servidores do Instituto Federal do Pará – Campus Santarém	Revista dos Mestrados Profissionais / Portal de Periódicos da Capes
Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017)	Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais	Analisar a relação que existe entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho nos funcionários de prefeituras municipais	Revista de Administração Pública / *Scielo*, Portal de Periódicos da Capes

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

No recorte temporal de 2016 a 2025, 1 estudo foi publicado em 2017 (Lizote; Verdinelli; Nascimento, 2017), 3 publicados em 2018 (Silva Júnior et al., 2018; Silva et al., 2018; Oliveira et al., 2018), 1 publicado em 2019 (Oliveira; Costa, 2019), 1 publicado em 2020 (Marchiori et al., 2020), 2 publicados em 2021 (Andrade, 2021; Saldanha et al., 2021) e 2 publicados em 2024 (Carvalho, 2024; Avelino; Sousa; Paiva, 2024). Não foram encontrados estudos nos anos de 2016, 2022, 2023 e 2025.

O setor mais abordado pelos estudos foi o educacional, com 05 artigos (Silva Júnior et al., 2018; Oliveira; Costa, 2019; Saldanha et al., 2021; Carvalho, 2024; Avelino; Sousa; Paiva, 2024). Os outros setores abordados foram o judiciário (Marchiori et al., 2020), bancário (Silva et al., 2018), de assistência social municipal (Oliveira et al., 2018) e servidores em geral (Lizote; Verdinelli; Nascimento, 2017; Andrade, 2021).

4.1 Relações entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional no setor público brasileiro

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

Segundo Oliveira et al. (2018), que estudaram a influência da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional dos servidores públicos de um Centro de Referência da Assistência Social - CRAS no estado da Paraíba, quanto maior a satisfação no trabalho, maior será o comprometimento organizacional. Os autores apontam que a satisfação tem uma correlação positiva com os comprometimentos afetivo, normativo e instrumental, principalmente com o primeiro.

De forma completar, Saldanha et al. (2021), que analisaram a influência da satisfação no comprometimento de professores da geração Y que atuam nas escolas municipais de Curitiba - Paraná, afirmam que a satisfação com as promoções e com a chefia podem impactar o comprometimento organizacional de servidores públicos.

O estudo de Avelino, Sousa e Paiva (2024) realizou uma análise da relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos servidores Técnico-Administrativos em uma Universidade Federal do Nordeste brasileiro. Os autores, assim como os mencionados anteriormente, também identificaram que a satisfação no trabalho influencia de forma positiva o comprometimento organizacional dos servidores.

As dimensões da satisfação com o salário, com a chefia, com as promoções, com a natureza do trabalho e com os colegas apresentaram uma forte relação com o comprometimento instrumental, indicando que a satisfação no trabalho dos servidores influenciou o comprometimento relacionado aos custos de sair da instituição, às recompensas e aos benefícios (Avelino; Sousa; Paiva, 2024).

A pesquisa realizada por Silva Júnior et al. (2018) buscou evidências acerca do nível de satisfação e comprometimento no trabalho apresentados pelos servidores do Instituto Federal do Pará – Campus Santarém. O estudo desses autores verificou que, quanto maior a satisfação no trabalho, maior será o comprometimento organizacional do servidor, o que mostra uma interação significativa entre ambas.

O estudo de Silva Júnior et al. (2018) identificou ainda que servidores mais comprometidos com a instituição tendem a estar mais satisfeitos com seu trabalho, tendo em vista que conseguem ver maior significado em seus esforços no trabalho, se sentem parte do processo organizacional e apreciam mais os resultados obtidos, o que resulta em maior motivação e satisfação.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

Nesse sentido, Marchiori et al. (2020), ao analisar se o *technostress* exerce algum impacto na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional dos servidores públicos no setor judiciário brasileiro, também identificaram que, quanto maior a satisfação dos servidores com seu trabalho, maiores serão seus níveis de comprometimento organizacional.

Em nível de município, Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017) investigaram a relação existente entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho nos funcionários de prefeituras municipais do estado de Santa Catarina. Sobre o comprometimento afetivo, as autoras verificam uma relação significativa com a satisfação no trabalho. Por outro lado, os servidores que apresentaram maior comprometimento normativo estavam menos satisfeitos do que os demais. Por fim, o comprometimento instrumental não teve relação com a satisfação entre os servidores pesquisados.

A pesquisa de Oliveira e Costa (2019) comparou e analisou a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de rotatividade de professores, técnico-administrativos e terceirizados da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Os autores apontaram que a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo e normativo dos servidores são fatores que podem ajudar a reduzir intenção de rotatividade.

No contexto de instituições bancárias, Silva et al. (2018) analisaram o efeito da mediação da satisfação sobre a relação entre a cultura organizacional e o comprometimento no trabalho de trabalhadores de um banco público de fomento no Nordeste brasileiro. Em seus achados, os autores apontaram que a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo possuem uma relação positiva e significativa entre si. Além disso, servidores satisfeitos com a natureza do trabalho, com as relações com a chefia e com as promoções podem desenvolver uma relação mais intensa e afetiva com a organização.

Ainda sobre Silva et al. (2018), a satisfação no trabalho pode atuar como mediadora entre cultura e comprometimento organizacional. Em culturas organizacionais que valorizam o espírito de equipe, a integração, o compartilhamento de valores e objetivos e o senso de pertencimento, a satisfação atua como mediadora entre a cultura organizacional e o comprometimento afetivo. Por outro lado, em

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

culturas organizacionais que enfatizam a individualidade, a criatividade, o empreendedorismo, a inovação e a adaptação ao ambiente externo, a satisfação no trabalho é mediadora entre a cultura organizacional e os comprometimentos afetivo, instrumental e normativo (Silva et al. 2018).

O estudo de Carvalho (2024) avaliou as múltiplas relações entre os papéis na organização, o conflito trabalho-família, a satisfação laboral, a saúde mental e o comprometimento organizacional afetivo entre professores que atuam na educação básica pública da rede estadual de ensino no sul do estado de Minas Gerais. A autora verificou que a satisfação no trabalho pode ser uma mediadora entre a sobrecarga de papéis dos professores e seu comprometimento organizacional afetivo.

A pesquisa realizada por Andrade (2021) avaliou um modelo interpretativo do comprometimento institucional que pudesse explicar melhor o comportamento dos servidores públicos. O autor identificou que o engajamento no trabalho pode aumentar a satisfação dos servidores quando essa relação é mediada pela articulação entre valores organizacionais e pessoais. Andrade (2021) afirma ainda que, como consequência, funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais comprometidos com a instituição.

Em suma, os estudos na literatura brasileira mostram que, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional se influenciam mutuamente, com a satisfação podendo estar associada a qualquer uma das dimensões do comprometimento. Como visto, em diferentes cenários os servidores podem estar satisfeitos e mais comprometidos afetivamente e, em alguns casos, podem estar comprometidos de forma instrumental ou normativa. Os estudos mostraram que, quanto mais satisfeito no trabalho o servidor está, mais comprometido com a organização ele tende a ser. O contrário também foi evidenciado, ou seja, quanto maior o comprometimento do servidor, mais satisfeito ele poderá estar.

A literatura também apontou que servidores satisfeitos e comprometidos apresentam menor intenção de rotatividade, bem como que a satisfação pode atuar como uma mediadora entre a cultura organizacional e o comprometimento dos servidores com a instituição, e como mediadora da relação entre a sobrecarga de papéis no trabalho e o comprometimento organizacional. Além disso, a satisfação no trabalho pode ser uma consequência do engajamento no trabalho alinhado aos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

valores pessoais e organizacionais, com essa satisfação resultando em maior comprometimento com a organização.

5. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar as relações entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional no setor público brasileiro. Salienta-se que o objetivo foi alcançado a partir de uma revisão sistemática que abordou estudos realizados no Brasil, no contexto de instituições públicas brasileiras.

De modo geral, é possível concluir que existe uma influência recíproca entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, sendo que a satisfação pode estar relacionada às diferentes dimensões do comprometimento. Servidores públicos podem demonstrar maior satisfação e comprometimento afetivo, ou, em determinados contextos, apresentar comprometimento instrumental ou normativo.

Observa-se que servidores mais satisfeitos tendem a ser mais comprometidos com a organização, e o inverso também ocorre, servidores mais comprometidos com a instituição tendem a estar mais satisfeitos no trabalho. Além disso, servidores que apresentam altos níveis de satisfação e comprometimento têm menor intenção de deixar a instituição e, a satisfação pode funcionar como mediadora entre a cultura organizacional e o comprometimento dos servidores com a organização, e entre a sobrecarga de papéis no trabalho e o comprometimento.

O estudo contribui com a literatura acadêmica ao explorar um tema que abordou dois constructos que, juntos, são pouco explorados no contexto do setor público. Além disso, também colabora ao apontar as relações entre eles na literatura nacional de forma ampla. Em uma perspectiva gerencial, o estudo contribui com a gestão pública ao evidenciar como a satisfação no trabalho se relaciona com o comprometimento e suas dimensões, podendo ser uma base para a elaboração de políticas e práticas de gestão de pessoas.

Cabe destacar que o presente estudo se limitou a uma revisão sistemática entre os dois constructos no serviço público brasileiro, em um recorte temporal de 10 anos. Assim, pesquisas futuras podem ampliar a abrangência das análises para o cenário internacional, de forma que outros contextos possam ser considerados. Além disso, estudos futuros também podem ampliar o recorte temporal, bem como realizar

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

estudos empíricos sobre o tema.

Referências

ALMEIDA, D. M. et al. Análise de Cenários Envolvendo Satisfação no Trabalho e Estresse Ocupacional por meio da Dinâmica de Sistemas. **Future Studies Research Journal**, v. 9, n.1, p. 78-94, 2017.

ALMEIDA, D. M. et al. Policiais militares do estado do RS: relação entre satisfação no trabalho e estresse ocupacional. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 1, p. 55 65, 2018.

ANDRADE, D. C. T. Comprometimento Institucional: um modelo interpretativo para o serviço público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 2, p. 01-17, 2021.

AVELINO, Á. M.; SOUSA, E. S.; PAIVA, L. E. B. Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação. **Interações: Sociedade e as novas modernidades**, n. 47, p. 130-162, 2024.

AZIRI, B. Job satisfaction: a literature review. **Management Research & Practice**, v. 3, n. 4, p. 77-86, 2011.

BALSAN, L. A. G. et al. Comprometimento e entrincheiramento organizacional: explorando as relações entre os construtos. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 8, n. 2, p. 235-248, 2015.

CAMPOS, A. F. M.; CAETANO, L. M. D.; LAUS-GOMES, V. Revisão sistemática de literatura em educação: características, estrutura e possibilidades às pesquisas qualitativas. **Linguagens, Educação e Sociedade**, v. 27, n. 54, p. 139-169, 2023.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

CANUTO, S. S. P. R.; MATOS, C. A. C. A relação entre conflito trabalho família e satisfação no trabalho: um estudo com servidores de uma instituição federal de ensino superior. **Desafio Online**. v. 12, n. 1, p. 162-183, 2024.

CARDOSO, A. N. et al. Relações entre produtividade, satisfação no trabalho, equilíbrio entre vida pessoal-profissional e estresse no home office. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 15, n. 1, p. 27-53, 2025.

CARVALHO, V. D. Papéis na organização, conflito trabalho-família, satisfação laboral e saúde mental de docentes em relação com o comprometimento organizacional afetivo. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 40, n. 10, p. 01-12, 2024.

COSTA, T. B. M.; FERNANDES, L. T. Comprometimento Organizacional no Poder Judiciário Brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 17, n. 2, p. 01-24, 2025.

CUNHA, D. E. et al. Confiança do empregado na organização e comprometimento organizacional: em busca da relação entre os construtos. **Sistemas & Gestão**, v. 12, n. 1, p. 25-37, 2017.

FERNANDES, J. F. et al. Tendências entre Comprometimento Organizacional e Competências Profissionais de enfermeiros, jovens e experientes, durante a pandemia de Covid-19 em Manaus (AM). **REUNIR: Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 13, n. 5, p. 113-133, 2023.

FERREIRA NETO, M. N. et al. Antecedentes da satisfação no trabalho de colaboradores das micro e pequenas empresas. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 24, p. 137-156, 2023.

FRASER, T. M. **Human stress, work and job satisfaction:** a critical approach. German: International Labour Office, 1983.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

LIMA, R. J. C. et al. Comprometimento organizacional no setor da construção: estudo na precon pré-fabricados, MG. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 23, n. 4, p. 51-75, 2023.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Empresas prestadoras de serviços contábeis sob a ótica do comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. **Revista de Contabilidade & Controladoria**, v. 11, n. 2, p. 24-39, 2019.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017.

MARCHIORI, D. M. et al. A relationship between technostress, satisfaction at work, organizational commitment and demography: Evidence from the Brazilian public sector. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 4, p. 176-201, 2020.

MELLO, F.; MARSCHNER, P. F.; ZONATTO, P. A. F. Endomarketing and Job Satisfaction in Credit Unions. **Revista Gestão Organizacional**, v. 17, n. 3, p. 30-45, 2024.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace:** Theory, research, and application. London: Sage, 1997.

OLIVEIRA, C. B. A. et al. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: estudo com funcionários do CRAS de Borborema-PB. **Exacta**, v. 16, n. 4, p. 93-114, 2018.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

OLIVEIRA, L. B.; COSTA, E. M. T. C. M. Comparing attitudes of public servants and outsourced employees. **Revista de Administração**, v. 54, n. 1, p. 38-53, 2019.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos Indivíduo Organização: explorando seus significados entre gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 288-304, 2015.

RODRIGUES, D. C.; SOARES, R. C.; EUFLAUSINO, M. A. Satisfação no trabalho: a perspectiva de funcionários do setor operacional de uma empresa supermercadista atacarejo. **Revista Gestão Organizacional**, v. 17, n. 2, p. 22-41, 2024.

SAID, J. et al. The Influence of Organizational Commitment, Job Stress, and Work Motivation on Job Satisfaction (A Study at PT Matsuo Precision Indonesia's Injection Molding Deptin Cikarang). **Proceedings Of The 1St International Conference on Economics Engineering And Social Science, Inceess 2020, 17-18 July, Bekasi, Indonesia**, p. 01-07, 2021.

SALDANHA, A. et al. Satisfeitos e comprometidos: é assim a geração Y? Um estudo com professores de escolas municipais de Curitiba/PR. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 10, n. 19, p. 01-22, 2021.

SANDALIKA, K. D. M.; JAYASEKARA, P. Impact of performance management system on employee job satisfaction in automobile companies in Western Province, Sri Lanka. **Human Resource Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 01-18, 2017.

SANTOS, D. N.; ARAÚJO, M. R. M.; MARQUES, E. C. Influência da Socialização Organizacional sobre o Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso na Polícia Militar de Sergipe. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 12, n. 4, 01-17, 2020,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/12/2025 - **Accepted:** 15/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/n250hv06
Pages: 1-19

SILVA JÚNIOR, L. H. et al. Quais fatores estão mais relacionados com a Satisfação com o Trabalho e o Comprometimento Organizacional no IFPA – Campus Santarém? **Revista dos Mestrados Profissionais**, v. 7, n. 1, p. 01-22, 2018.

SILVA, K. C.; BOHNENBERGER, M. C.; FROEHLICH, C. Comprometimento organizacional baseado no modelo de Meyer e Allen em uma instituição de ensino superior. **Revista Interface**, v. 18, n. 2, p. 72-95, 2021.

SILVA, L. P. et al. Commitment to Work and its Relationship with Organizational Culture Mediated by Satisfaction. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 3, p. 401-420, 2018.